مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء دراسة حالة على الهيئة العامة لمشفى جراحة الكلية في دمشق
اسم الكاتب: د. رعد حسن الصرن، عبير الغرير
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4914
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 20:35 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (6) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (6) 2016

أثر بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء
دراسة حالة على الهيئة العامة لمشفى جراحة الكلية في دمشق

الدكتور رعد حسن الصرن*
عبير الغرير**

(تاريخ الإيداع 23 / 10 / 2016. قُبِل للنشر في 20 / 11 / 2016)

□ ملخّص □

يهدف هذا البحث إلى تقويم الأداء في مشفى الهيئة العامة لجراحة الكلية باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبيان وتطبيقه على عينة من العاملين في المشفى وانتهى البحث إلى النتائج التالية:

-يعد نموذج الأداء المتوازن الأداة الأفضل والأشمل لتقويم الأداء في المشفى لأنه يتيح التعرف على ما تم تحقيقه من نتائج مالية وغير مالية.

-عدم وجود تطبيق متكامل لنموذج الأداء المتوازن في الهيئة العامة لجراحة الكلية بسبب عدم الاهتمام الأمثل بالعملاء والبيئة المحيطة بالمشفى ولأن العمل لا يشبع بشكل فعلي الحاجات المادية والمعنوية للعاملين، كما لا تقوم الادارة بتدريب الموظفين حول تقييم الاستراتيجية.

-عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات أفراد العينة تبعا لمتغيرات الجنس والشهادة العلمية

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن

* **أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة دمشق– دمشق– سورية.**
** **طالبة دكتوراه– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة دمشق– دمشق– سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (6) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (6) 2016

Balanced Scorecard As Atool For Strategic Control In Improving Performance

Dr.Raed Al Saren*
Abeer Al Ghurair**

(Received 23 / 10 / 2016. Accepted 20 / 11/ 2016)

□ ABSTRACT □

This research aims to evaluate performance in the General Commission of kidney surgical hospitalusing the Balanced Scorecard model, To achieve objectives of the research a questionnaire was designed and applied to a sample of workers in the hospital and the search is over to the following conclusions:

- the Balanced Scorecard model is best and most comprehensive tool for evaluating the performance in the hospital because it is clearly identify what has been achieved of financial and non-financial results.
- Lack of an integrated application of the Balanced Scorecard model inthe General Commission of kidney surgical hospital because the customer care is not like what should be, in addition to the fact that the work itself not satisfied the financial and the moral needs of the workers, and the management should concentrate more on the environmental needs and train the workers to evaluate the strategy.
- there is no statistical significant difference between the means of sample subjects responses according the variables sex and scientific degrees.

*Associate Professor- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Damascus University – Damascus- Syria.
**Postgraduate Student- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Damascus University – Damascus- Syria.

مقدمة :

يعتمد نجاح المنظمة أو فشلها على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها واستراتيجيتها واهدافها، وهذا يتطلب اعتماد وسائل ناجعة في وضع وتقييم وتنفيذ الاستراتيجية يأخذ بالحسبان متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والمعايير المالية وغير المالية، وتعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أساليب الرقابة الاستراتيجية التي تضمن تحقيق استراتيجية المنظمة أو تعديلها لتحقيق الأهداف الموضوعة إضافة إلى تصحيح الانحرافات والاستفادة من الموارد الموجودة.

مشكلة البحث :

تكمن مشكلة البحث في أن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الاستراتيجية لم يحظ بالاهتمام حتى الآن و هو غير مطبق في معظم القطاعات العاملة في سورية سواء الإنتاجية أم الخدمية كما أن الأدوات المستخدمة في قياس و تقييم الأداء أيضاً تقتصر على الأدوات التقليدية التي تقيم الجانب المالي و تهمل الجوانب الأخرى التي تعتبر هامة أيضاً في أداء المنظمة كتقييم رضا الزبائن و قياس جودة العملية.

أهمية البحث و أهدافه:

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الاستراتيجية، حيث إنها تدلنا على سلامة تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة، وصوابية الاستراتيجية بحد ذاتها أو ضرورة تغييرها أو تعديلها حسب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، كما أنها تؤكد على ضرورة الأخذ بالاعتبار المقاييس المالية و غير المالية عند تصميم نظام الرقابة.

ويهدف هذا البحث إلى :

- عرض مقدمة نظرية موجزة لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن والجوانب الأربعة الأساسية المقترنة بها.
- التعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الاستراتيجية في الهيئة العامة لمشفى جراحة الكلية في دمشق ومدى الاستفادة من مزاياها و أسباب عدم تطبيقها.
- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات و التوصيات التي تساعد المنظمة محل البحث في زيادة أدائها و تحقيق أهدافها.

فرضيات البحث:

سنقوم في هذا البحث باختبار الفرضيات الآتية :

1. تطبق الهيئة العامة لمشفى جراحة الكلية المؤشرات المالية وغير المالية المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن.
2. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تقويم أداء المشفى من منظور الأداء المتوازن تبعا لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تقويم أداء المشفى من منظور الأداء المتوازن تبعا لمتغير الجنس.

أسلوب البحث:

يعتمد البحث على :

الجانب النظري : ويعتمد على الأسلوب الوصفي من خلال دراسة و عرض الأدبيات التي عالجت موضوع البحث و تحليلها.

الجانب الميداني : حساب التكرارات و النسب المئوية التي تم الحصول عليها من مفردات العينة بعد تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الاحصائي spss

الدراسات السابقة:

(الرفاتي، عادل جواد، 2011) مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة لتقويم الأداء التمويلي تتوفر بنسبة 26.18%، إن إدارة المنظمات الصحية الأهلية تتهتم بدرجة كبيرة بتقويم أدائها التمويلي من جوانب غير مالية بالإضافة إلى الجوانب المالية بنسبة 72.13%، إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء التمويلي بنسبة 72.13% ، وأن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وملاءمة بيئة المنظمات الصحية الأهلية العاملة بقطاع غزة متوفرة بدرجة كبيرة بنسبة 73.62%[1].

(دي فوس، غراف مانز وآخرون، 2009) استخدام مؤشرات الجودة لتحسين الرعاية الصحية في المستشفيات

أظهرت بأن 6 دراسات من إجمالي الدراسات في هولندا فقط قد قيمت تأثير تنفيذ مؤشرات الجودة على نتائج رعاية المريض بينما باقي الدراسات ركزت على عملية الرعاية الصحية بحد ذاتها، كما أظهرت أيضاً أن تنفيذ مؤشرات الجودة في المستشفيات يكون مؤثراً أكثر في حال وجود تقارير تغذية راجعة بالإضافة إلى تطوير خطط تحسين الجودة و تنفيذ استراتيجيات التعليم، وجود اختلاف في الطرائق بين المستشفيات من أجل تحسين الجودة والرعاية المقدمة[2].

(تركمان، حنان نبيه، 2007) الرقابة الاستراتيجية ودورها في الأداء، استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كتقنية جديدة للرقابة الاستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الأعمال.

هدفت الدراسة إلى التعرف على بيئة العمل في كل من مشفى الأسد الجامعي والمشفى الوطني في اللاذقية، وتصميم نموذج لبطاقة التصويب المتوازنة ومحاولة تطبيقها في كلا المشفيين، وتوصلت الباحثة إلى أن التنظيم يتصف في كلا المشفيين محل الدراسة بالبيروقراطية كما أن مشاركة العاملين في الادارة في كلا المشفيين محدودة إذ تتخذ القرارات من قبل الادارة العليا بشكل روتيني، وتعتبر أدوات القياس المستخدمة في كلا المشفيين تقليدية وهي (الملاحظة المباشرة، تقارير الأداء، الانحراف عما هو مخطط، الترتيب والمقارنة)، كما تم استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كأداة للمقارنة بين أداء المشفيين[3].

(وانغراسام وآخرون ، 2003) أدوات قياس الأداء الاستراتيجي مقارنة بين (بطاقات الأداء المتوازن ونموذج EFQM للتميز)

توصلت الدراسة إلى أن خمسة أسئلة لنظام إدارة الرقابة لها علاقة (بالأهداف الأساسية، الخطط والاستراتيجيات، ووضع الأهداف، ونظام المكافأة، والتغذية الراجعة) تستخدم للمقارنة بين موديل التميز وبطاقات الأداء المتوازن، ووجدت الدراسة أن نقاط التشابه بين الأسلوبين هي : (كلا الطريقتين يستخدمان نماذج غير متوقعة وغير منظورة، تحيد أماكن التطوير يحتاج إلى موافقة المدراء ووجهة نظرهم وتقييمهم، لا توجد طرق واضحة للتطبيق الناجح في النموذجين، لا توجد أهداف واضحة لمستويات الأداء، كلاهما مرتبطان بنظامي التحفيز والمكافآت)، في حين كانت الاختلافات: أن بطاقات الأداء المتوازن أكثر مرونة، وكل من النموذجين لديهم نظامين مختلفين لنظام التغذية الراجعة للمعلومات، كما أن نموذج

التميز يدعم مفهوم إدارة الجودة الشاملة، في حين أن بطاقات الأداء المتوازن تحاول ان تحاذي سياسات الشركة من خلال مقاييس الأداء[4].

ظهور وتعريف بطاقة الأداء المتوازن:

طور هذا النموذج كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون (Kaplan& Norton) من جامعة هارفارد في مقالة نشرتها مجلة هارفارد بيزنس رفيو (Harvard Business Review) عام 1992 ثم نشراها في كتاب وقد تم تطويرها من قبل كابلان وزميله وما زالت تتطور بتطور استخداماتها. وعرفها كل من Kaplan & Norton بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع وترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس بإنجاز الأعمال ووضع استراتيجية الأعمال، واتصال الاستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي ووصولا إلى أهداف المنظمة"، ويتضح من هذا التعريف نظرتهما للبطاقة باعتبارها نظاما متكاملا وهو يتكون من أنظمة فرعية متفاعلة لتحقيق الأهداف المطلوبة من عملية التقييم[5]

هي نظام جديد لتوحيد المقاييس المشتقة من الاستراتيجية، بينما تنطلق المقاييس المالية من الأداء السابق توجه بطاقة الأداء المتوازن للأداء المالي المستقبلي، ويشمل التوجيه الزبون والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، ويكون التوجيه من خلال توضيح وترجمة دقيقة لاستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس ملموسة، وهي طريقة لترجمة أو نقل رسالة المنظمة واستراتيجيتها على شكل مقاييس للأداء بشكل يضمن تنفيذ الاستراتيجية[6].

كما تعرف بأنها مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من رؤيا المنظمة واستراتيجيتها، ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وبالتالي تنظيم المقاييس التي تساعد على قياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات[7]

وكتعبير تدل بطاقة الأداء المتوازن على كيفية خلق التوازن بين عوامل متعددة مختارة تعكس استراتيجية الأعمال كالتوازن بين المدى القصير والطويل وبين المقاييس المالية وغير المالية وبين المؤشرات الإرشادية والمرجعية وبين جانب الأداء الداخلي والخارجي[8]

وبطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري ليست فقط نظام للقياس تمكن المنظمات من توضيح رؤيتها واستراتيجيتها وتترجمهم إلى عمل، وتزود بالتغذية العكسية حول كل من عمليات الأعمال الداخلية والنتائج الخارجية، وإنما تحافظ على استمرار تحسين الأداء الاستراتيجي عندما تكون النتائج سيئة للغاية إذ تقوم بنقل ذلك إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره المحرك الأساسي للمشروع[9].

هيكلية وفكرة بطاقة الأداء المتوازن:

تبنى الفكرة الأساسية للبطاقة من وجهة نظر المنظمة على أربعة محاور أساسية هي (المحور المالي، محور الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وذلك بقصد ربط الرقابة التشغيلية في المدى القصير بالمدى البعيد واستراتيجية الأعمال، إذ أن هناك فجوة بين الرسالة والرؤيا والاستراتيجية والأعمال التشغيلية اليومية، هنا يأتي دور بطاقة الأداء المتوازن بربط الرؤيا والاستراتيجية بعمليات التشغيل اليومية.

إن تركيز المنظمة على النسب الأساسية الحرجة في نطاق الهدف المقصود يستدعي الرقابة والتوجيه يوم بيوم لذلك يبنى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من حيث الزمن على ثلاثة أبعاد (الأمس، اليوم، الغد) أي ماذا يمكننا أن نفعل اليوم من أجل الغد وربما لا يظهر الأثر المالي لبعض الأعمال حتى بعد غد، ما يستدعي من المنظمة بعد النظر والسعي للاستمرار وليس فقط تحقيق النسب المالية الأساسية أو المقاييس غير المالية.

بطاقة الأداء المتوازن يجب أن لا تكون فقط سجل للنتائج المحققة بل يجب استخدامها أيضاً كمؤشر للنتائج المتوقعة وهي أحيانا بديل للميزانية وتؤثر على عملية التخطيط بكاملها، كما أنها تعكس النتائج الحرجة المتعلقة بتحقيق التوازن بين المدى القصير والطويل وتناسب التوجه الاستراتيجي، ويصبح القياس أحيانا حافزا على مناقشات كان يمكن أن تعقد فعليا بدونها ولكنها تصبح جوهرية وأساسية عندما تستخدم المقاييس[10]

بناء بطاقة الأداء المتوازن:

يتطلب بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن تحديدا دقيقا للأهداف والمقاييس والغايات والمبادرات الخاصة بكل محور من محاور البطاقة، وهذه المحاور هي الأساس في خلق بطاقة الأداء المتوازن ويتضمن كل محور المعلومات التالية

- الأهداف: تسجل فيها الأهداف الخاصة بالبطاقة.
- المؤشرات: تسجل فيها المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل هدف.
- المستهدف: تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة (سنة مثلا).
- المبادرات: تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي ستقوم بها لتحقيق الهدف، نلاحظ أن مؤشرات الأداء لا تشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية[11].

هذا وقد يكون من المناسب تحديد عدد المؤشرات في كل بطاقة في حدود خمسة أهداف بحيث يكون المجموع أقل من عشرين هدف، هذه وتعد أهدافا عليا للشركة أو المنظمة التي يسعى الجميع للاشتراك في تحقيقها إضافة إلى ذلك ينبغي بذل المجهود للحصول على الأهداف ومؤشرات الأداء المناسبة لاستراتيجية الشركة وطبيعة عملها.[12]

ويتطلب توافر المحاور الأربعة التالية على الأقل وهي:

1. المحور المالي:

يعد المحور المالي احد أهم مقاييس تقييم الأداء، ونتائج هذا المحور موجهة لتحقيق الأهداف في المحاور الأخرى، ونظرا لكون الأهداف المالية للمنظمة تختلف باختلاف مراحل عمر المنظمة فإنه بالضرورة ستختلف المقاييس التي تقيس إنجاز تلك الأهداف تبعا لاختلاف المرحلة، وعادة ما يتضمن جوانب مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار وتكلفة المنتجات والربحية والتدفق النقدي ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة ومن المهم اختيار المهم منها والمعبر كما ذكرنا عن وضع المنظمة.

2. محور الزبائن

تقع اهتمامات الزبون في أربعة مجالات، أولها الوقت وثانيها النوعية والثالثة الأداء والخدمة وأخيرا الكلفة، فالوقت القيادي يقيس الوقت المطلوب من قبل الشركة لتلبية احتياجات الزبون، في حين تقيس النوعية مستوى المعاب من المنتجات مثلما تفهم وتقاس من قبل الزبائن، في حين تقيس تشكيلة الأداء والخدمة كيفية مساهمة سلع الشركة أو خدماتها في توليد القيمة للزبون، فضلا عن قياسات الوقت والنوعية والأداء والخدمة يجب أن تبقى الشركات حساسة لكلفة منتجاتها إذ ينظر الزبائن للسعر كأحد مكونات الكلفة التي يدفعونها ويقارنوها مع السلع المنافسة.

3. محور العمليات الداخلية

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، ويُقيم هذا المحور درجة نجاح المنظمة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات الزبائن، إذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة وكذلك الإنتاجية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للمنظمة، وإن لنظم المعلومات أثرا في مساعدة منظمات الأعمال الإلكترونية على تحقيق ذلك بالدقة والسرعة المطلوبة، ومن أهم المقاييس المستخدمة لرقابة أداء العمليات الداخلية هي (المصاريف

الإدارية/ العوائد الكلية، معدل الوقت اللازم لاتخاذ القرار، سعة نظم المعلومات/المستخدمون)، وجودة التصميم والعلاقة مع الموردين وتطوير أنظمة العمل الادارية واستخدام تقنيات المعلومات والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة وغير ذلك من المهام المتعلقة بالعمليات الداخلية.

4. محور التعلم والنمو

يعد التعلم والنمو المحور الرابع في بطاقة الأداء المتوازن وهو يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، إذ أنه بدون قيام المنظمات في الاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها تأهيلا عمليا وعلميا عاليا وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، لن تكون قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمحور الزبائن والعمليات الداخلية وبالتالي من المحتمل جداً عدم قدرتها في تحقيق الأهداف المالية، ويُقوِم هذا المنظور أداء المنظمة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الآتية :رضا العاملين: أن رضا العاملين يمكن أن يقاس عن طريق مقاييس استطلاع مصادر رضاهم التي يمكن تبويبها في ستة مصادر رئيسية هي (الحوافز، فرص الترقية المتاحة للعاملين، نوعية المهام الوظيفية، نمط الإشراف، ظروف العمل وأخيرا العلاقات مع مجموعة العمل)، المحافظة على العاملين : يعد معدل دوران العمل من أهم مقاييس هذا الجانب إذ كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم رغبة العاملين في البقاء بالمنظمة، إنتاجية العاملين: تتمثل مقاييس إنتاجية العاملين بنسبة الايرادات إلى عدد العاملين أو نسبة القيمة المضافة إلى عدد العالمين.

وهنا يمكن التنويه إلى أن هذه المحاور هي محاور أساسية وأكثر استخداما في العديد من المنظمات ولكن تستطيع المنظمة تحديد محاور أخرى وذلك حسب طبيعة عملها، فيمكن مثلا إضافة محاور أخرى كالابتكار والبحث والتطوير والبيئة والمجتمع، واخيرا لابد من الاشارة إلى أن بناء محاور بطاقة الأداء المتوازن بالصيغة التي تعكس اغراضها وخاصة في مجال التحليل الاستراتيجي، ينبغي أن تبدأ من عملية تحديد استراتيجية الأعمال ومن ثم أهداف الأعمال وتطوير المقاييس ثم التنفيذ[13].

بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الاستراتيجية

تعمل بطاقة الداء المتوازن على مستويين من الرقابة (الرقابة الادارية والرقابة الاستراتيجية) وللفهم الدقيق لها كأسلوب إداري حديث للرقابة سنبين الفرق بين الاستخدامين.

أ -تطبيق الرقابة الإدارية (الرقابة التشغيلية) لبطاقات الأداء المتوازن:

ويشمل تطبيق الرقابة التشغيلية طرح الأسئلة التالية:(ما هي العملية التي نريد مراقبتها؟، ما هي الجوانب التي نريد قياسها في هذه العملية؟، ما هي أفضل الممارسات لتنفيذ هذه العملية؟

والغرض من هذا التطبيق هو مساعدة المدراء لرصد ومراقبة كيفية تنفيذ مجموعة من الأنشطة المحددة بشكل مسبق لتحقيق أفضل مستويات الأداء، تمنع بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات من الغرق في مجموعة لا متناهية من المؤشرات، بالرغم من أن الاختيار صعب الا أنه ضروري وإلا ستجد الإدارة نفسها أمام عدد كبير من المعطيات والمؤشرات والأهم أنها ستكون غير قادرة على فصل المعلومات المرتبطة بالأنشطة الرئيسية عن تلك المرتبطة بالأنشطة الأقل أهمية[14].

ب -تطبيق الرقابة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن:

يمكن الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن لأغراض التحكم الاستراتيجي في منظمات القطاع العام والخاص حيث يمكن لتصميم جيد للبطاقة تحسين أداء الإدارة والرقابة الاستراتيجية وهي العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل وتحسين الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية

الموضوعة من أجل تحقيق اهداف المنظمة، يتم ذلك بمراعاة إمكانات المنظمة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وخصائص البيئة الخارجية (التحديات والفرص)[15]. وتمر الرقابة الاستراتيجية بثلاث مراحل مترابطة:

-مرحلة الصياغة الاستراتيجية (رسالة المنظمة، الهدف السياسات، البرامج، الموازنات والإجراءات)

-مرحلة التنفيذ الاستراتيجي (هيكل التنظيمي، أنظمة إدارية وثقافة تنظيمية منسجمة مع الاستراتيجية)

-مرحلة الرقابة الاستراتيجية وتقويم الأداء: تحديد مراحل العمل، وضع معايير القياس والتقويم، قياس الأداء المالي مقارنتها مع المعايير، اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم التوافق بين المحقق والمعيار[16].

يتم استخدام هذا التطبيق من قبل المدراء بشكل رئيسي لدعم عملية اتخاذ قرارات التدخل المطلوبة للتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية سيتم تحقيقها بنجاح.

واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة والرقابة الاستراتيجية يقدم المزايا التالية:

1 تقديم تقرير إداري يصف الأداء التشغيلي عبر المحاور الأربعة للبطاقة.

2 ربط سببي للإجراءات وتسهيل وضع الأهداف.

3 زيادة الفهم والمعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول توقعات العاملين ومبادراتهم باتجاه تحسين العمليات.

4 قدرتها على العمل بصورة فعالة مع الادوات الأخرى مثل الموازنات ، نظام ABC ، ABM وتحليل قيمة حملة الاسهم بالقيمة المضافة.

تطور بطاقة الأداء المتوازن:

الجيل الأول: في البداية تم تصميم البطاقة لتكون وسيلة لقياس الأداء يمكن استخدامها بالتوازي مع المقاييس المالية في تحديد الأنشطة ذات القيمة المضافة في تشكيل الأصول غير الملموسة للمنظمة ثم تبلور مفهوم البطاقة ليصبح أداة ربط بين مقاييس الأداء واستراتيجية المنظمة واعتبارها نظاما لإدارة الأداء الاستراتيجي فأصبحت البطاقة تربط مفهوم الاستراتيجية بمفاصل العمل في المنظمة مثل العمليات، تخصيص الموارد، الموازنات، التخطيط، رسم الأهداف، والتدريب وظهر فيها أول دليل يتضمن تعليمات متعلقة بالكيفية التي ينبغي على أساسها تطبيق المفهوم.

الجيل الثاني:

انقلبت طريقة كابلان ونورتون رأسا على عقب في المرحلة الثانية فبدلا من أن نبدأ باختيار مؤشرات القياس بدأنا باختيار المتغيرات التي نريد تنفيذها في المجالات الأربعة : التشغيلية والمالية والتسويقية والتدريبية، ثم يتم وضع مؤشرات افتراضية، نتأكد عند تحققها من أننا نسير على الطريق الصحيح وبهذا ننتقل من القياس إلى الإدارة ومن مراقبة المؤشرات إلى صياغة الاستراتيجية. أي أصبحت طريقة كابلان ونورتون ليس لقياس الاستراتيجية بل لرسمها.

إن تطوير البطاقة يتطلب بالإضافة إلى المحاور الأربعة السابقة وجود أداة اتصال منطقية تربط كل من الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة بعملياتها والنظم التي تساعد في إنجاز تلك الاستراتيجيات تسمى هذه الأداة ب "خارطة الاستراتيجية" وظيفتها تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة لرؤية كيف تربط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المنظمة، ليتمكنوا من أن يعملوا بشكل منسق وباتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة، واكتشف وجود علاقة سبب ونتيجة واضحة بين المؤشرات المختلفة كما تم اكتشاف وجود أربعة أطراف اعتبارية رئيسية تؤثر على طريقة عمل المؤسسة وهم : الموردون، الموظفون، العملاء، المالكون[17].

ولغرض احداث تطوير على بطاقة الأداء المتوازن نحو الاتجاه الاستراتيجي يمكن عمل مواءمة بين الخارطة الاستراتيجية والمحاور الأربعة للبطاقة على أساس فلسفة رؤية المنظمة التي تترجم بصيغة مجموعة استراتيجيات، ابتداء من الاستراتيجية المالية التي تستهدف زيادة قيمة حملة الاسهم وانتهاء باستراتيجية التعلم والنمو التي تستهدف زيادة قدرة العاملين في المنظمة . وفيما يلي عرض لهذه الاستراتيجيات :

1-الإستراتيجية المالية

لتحقيق الاستراتيجية المالية تعتمد المنظمات استراتيجيتين أساسيتين هما:

A – استراتيجية النمو في الإيرادات: تتحقق عن طريق اتجاهين ، يمثل الاتجاه الأول في إيجاد قنوات جديدة لخلق الإيرادات كأن يكون كسب زبائن جدد أو تقديم منتجات جديدة. أما الاتجاه الثاني فيركز على زيادة قيمة الزبائن الحاليين عن طريق زيادة رضاهم وتعميق العلاقات بينهم.

B– الاستراتيجية الإنتاجية: هي الأخرى تشمل على استراتيجيتين وهما:

الأولى استراتيجية تحسين هيكل التكاليف والتي تعرف ب (استراتيجية الكلفة الاقل) وتهدف إلى إكساب المنظمة ميزة تنافسية عن طريق خفض كلفة المنتجات إلى أكبر قدر ممكن مقارنة بكلفة المنتجات المنافسة مع المحافظة على الجودة والتميز. الثانية هي استراتيجية استخدام الموجودات والتي تهدف إلى بيان آلية الاستفادة من الموجودات المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يزيد من كفاءتها إذ أن المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية حينما يتم استثمار مواردها المتاحة من موارد بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية بشكل اكثر رشدا في المجالات التي تعطي أكبر المردودات، لذا فإن نجاح المنظمة في إنجاز هذه الاستراتيجية غالبا ما يؤشر بنسبة المخرجات إلى المدخلات[18].

2 -استراتيجية الزبائن

إن استراتيجية المنظمة في تعاملها مع الزبائن تتجه نحو القيمة المقترحة للزبائن التي تعد بمثابة معيار ثنائي لتقيم كل من العلاقات مع الزبائن وجودة وتميز المنتجات والخدمات، فالقيمة المقترحة هي ليست وسيلة لتميز نفسها عن المنافسين الاخرين وتحافظ على زبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تعد من العوامل الحاسمة التي تساعد المنظمة في تحسين وتطوير عملياتها الداخلية[19]

الأهداف الاستراتيجية في هذا المنظور تعتمد بشكل أساسي على تقنيات تحليل ربحية الزبائن التي تدعم بناء استراتيجية ناجحة للمنظمة والتي بدورها تهدف إلى مايلي:

- تحليل مستوى الربحية المتحققة من تعامل المنظمة مع مجاميع وشرائح مختلفة من الزبائن.
- محاولة التأثير على سلوكيات الزبائن غير المربحين وجعلهم مربحين للمنظمة.
- إعداد وترتيب نسب مئوية للزبائن المتعاملين مع المنظمة وفق لمستوى الربحية منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم.

3-استراتيجية العمليات الداخلية

إن الأنشطة المنظماتية الحاسمة في أداء منظور العمليات الداخلية ، يمكن أن تبوب في أربعة مستويات عالية من العمليات وهي:

1 -خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة وكسب زبائن جدد.

2 -زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبون التي تتضمن تعميق العلاقات مع الزبائن الحاليين.

3 -تحقيق التفوق التشغيلي وذلك من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق نوعية عالية وقليلة

الكلفة وخفض زمن دورة العمليات الداخلية.

4 -العمل على أن تصبح المنظمة عضو جديد في المجتمع من خلال توطيد علاقات حقيقية ومؤثرة مع اصحاب المصالح الخارجيين.

إن نجاح المنظمة في أنجاز تلك العمليات الأربعة يعني نجاح استراتيجية العمليات الأربعة في المساهمة بتحقيق الأهداف المالية.

4استراتيجية التعلم والنمو

منظور التعلم والنمو الذي يتضمن تعريف بالمهارات المطلوبة والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية، يتم من خلاله وضع استراتيجية التعلم للمنظمة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات التنظيمية بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز العمليات الداخلية بفاعلية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن ومن ثم بلوغ الأهداف المالية.

وهكذا تشكلت صورة متكاملة لمجالات العمل والنشاط داخل المؤسسات وللأطراف الاعتبارية المؤثرة فيها، وكذلك للعلاقات السببية بين كل منها ثم اطلاق اسم خريطة الاستراتيجية، وتم تسميتها بالخريطة لأنها تحدد المواقع وطرق السير والروابط والجسور الموجودة بين النقاط والأطراف المختلفة[20].

الجيل الثالث:

تلا ذلك مرحلة جديدة ضمن مراحل تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن تمثلت بالتركيز على دور البطاقة التكاملي والتوافقي مع استراتيجية المؤسسة وعملياتها التشغيلية، وهو ما يعرف ببيان وجهة المنظمة Destination statement واستنادا إلى ذلك التطور قدمت بطاقة الأداء المتوازن على أنها المحرك التنظيمي الأساسي في تنفيذ استراتيجية المنظمة وفي الوقت ذاته كإحدى أهم مقدراتها التنظيمية، يتضمن بيان الوجهة صورة مفصلة عن الرؤيا وتحولت الخرائط الاستراتيجية إلى Linkage model وهي تقتصر فقط على طرفين هما الأنشطة Activities والمخرجات Outcomes حيث يتم ربط كل نشاط بتحقيق هدف وبالتالي يتم التركيز بشكل أكبر على ما هو مهم.[21]

التحليل واختبار الفرضيات:

1 **مجتمع وعينة الدراسة:** يتألف المجتمع المدروس من العاملين الاداريين في الهيئة العامة لجراحة العامة لجراحة الكلية، حيث تم أخذ عينة عشوائية بلغ عددها 31 إداري.

2 **اختبار صدق وثبات الاستبيان:**

صدق الاستبيان: قامت الباحثة بعرض الاستبيان قبل توزيعه على عدد من المختصين في مجال الإدارة والاحصاء في كلية الاقتصاد جامعة دمشق والمعهد العالي لإدارة الأعمال وقاموا مشكورين بوضع بعض الملاحظات على عدد من عبارات الاستبيان وعدل الاستبيان تبعا لها.

ثبات الاستبيان: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ باستخدام البرنامج الاحصائي spss لكل بعد من أبعاد الدراسة:

الجدول رقم (1) معاملات الثبات لأبعاد الدراسة

المحور	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الاطار الاستراتيجي	0.86
البعد المالي	0.64
بعد العملاء أو الزبائن	0.63

بعد العمليات الداخلية	0.80
بعد التعلم أو النمو	0.60
بعد البيئة والمجتمع	0.74

نلاحظ أن الجدول (1) أن قيمة معامل الثبات لكل محور أكبر من 60% أي أن شرط الثبات محقق في الدراسة.

3 خصائص أفراد العينة:

قمنا بحساب التكرارات Frequencies والنسب المئوية لأفراد العينة وظهرت لدينا النتائج التالية:

الجدول رقم (2) التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة تبعا لمتغيري الجنس والشهادة العلمية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الشهادة	ثانوية	1	3.2
	معهد	13	41.9
	جامعة	13	41.9
	دراسات عليا	4	12.9
الجنس	ذكر	17	54.8
	أنثى	14	45.2

الجدول رقم (3) قيمة الاختبار=3

المحور الاستراتيجي	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t المحسوبة	قيمة الاحتمال p	مستوى المعنوية المحسوب	لنتيجة
1. تقوم المؤسسة بدراسة محيطها الداخلي بغرض الحصول على المعلومات	31	3.68	1.166	3.235	.003	0.05	قبول والفارق جوهري
2. للمشفى رسالة موثقة ومعلنة لجميع العاملين	31	3.94	.964	5.404	.000	0.05	قبول والفارق جوهري
3. للمشفى أهداف واضحة ومعروفة من قبل جميع العاملين	31	3.90	1.193	4.215	.000	0.05	قبول والفارق جوهري
4. الأهداف المراد تحقيقها تتلاءم مع الموارد المتاحة	31	3.45	.995	2.528	.017	0.05	قبول والفارق غير جوهري
5. تقوم المشفى بمراجعة وتقييم الاستراتيجية	31	3.77	1.309	3.293	.003	0.05	قبول والفارق جوهري
6. تقوم المشفى بدورات تدريبية دورية حول تقييم الاستراتيجية	31	2.87	1.231	-.583-	.564	0.05	رفض والفارق جوهري

بلغ عدد الذكور 54.8% من إجمالي أفراد العينة في حين شكلت الإناث 45,2% وبلغ حاملو الشهادة الجامعية 41.9% ونفس النسبة لحملة شهادة التعليم المتوسط (المعهد) في حين شكل حاملة شهادة الدراسات العليا 12.9 % من إجمالي أفراد العينة و3.2% لحملة الشهادة الثانوية.

4 -اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة نقوم بإجراء تحليل ستيودنت ومجال الثقة اختبار حول الوسط الحسابي one sample T testوبمقارنة قيمة متوسطات اجابات المبحوثين عن قيمة الاختبار 3 وهي المتوسط الحسابي لمقياس ليكيرت الخماسي، وكذلك اختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين Independent- Samples T test

الفرضية الأولى: تعتمد الهيئة العامة لجراحة الكلية التوجه الاستراتيجي عند وضع خططها.

من الجدول نلاحظ ان إجمالي قيمة متوسطات إجابات المبحوثين عن العبارات الخاصة بالمحور الاستراتيجي تفوق قيمة متوسط المقياس 3 أي تميل إجاباتهم نحو الموافقة وبفروق جوهرية نحو الموافقة كون مستوى دلالة الاختبار أقل من 5%، وبفارق غير جوهري بين المتوسطين بالنسبة للسؤال الرابع (الأهداف المراد تحقيقها تتلاءم مع الموارد المتاحة)، باستثناء السؤال الأخير (تقوم المشفى بدورات تدريبية دورية حول تقييم الاستراتيجية) إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.87 هي أدنى من 3 وبما ان قيمة 0.583-= p مستوى دلالة الاختبار أقل من 5% فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد فارق جوهري بين المتوسطين لصالح الرفض.

وبأخذ إجمالي المحور ككل كانت النتيجة كالتالي:

الجدول رقم (4) اختبار إجمالي البعد الاستراتيجي

	قيمة الاختبار=3						
البعد الاستراتيجي	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t المحسوبة	قيمة الاحتمال p	مستوى المعنوية المحسوب	النتيجة
اجمالي البعد	31	3.6022	.88786	3.776	.001	0.05	قبول والفارق جوهري

نلاحظ من الجدول أن إجمالي متوسط إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة إذ بلغ المتوسط الحسابي لكامل أسئلة البعد الاستراتيجي 3.6022 وهو أكبر من 3 وبانحراف معياري قدره 0.88786، كما بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار 0.01 وهي أقل من 0.05 أي نقبل الفرضية البديلة بوجود فارق جوهري بين المتوسطين لصاح الموافقة.

أي تعتمد الهيئة العامة لجراحة الكلية التوجه الاستراتيجي في وضع خططها ولكنها لا تقوم بتدريب موظفيها على كيفية تقييم استراتيجيتها.

الفرضية الثانية: تطبق الهيئة العامة لأمراض الكلية المؤشرات المالية وغير المالية المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن

الجدول رقم (5) اختبار عبارات المحور المالي

	قيمة الاختبار=3						
البعد المالي	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t المحسوبة	قيمة الاحتمال p	مستوى المعنوية المحسوب	النتيجة

تقوم إدارة المشفى بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها	31	4.10	1.044	5.848	.000	0.05	قبول والفارق جوهري
تشارك إدارة المشفى العاملين في وضع الأهداف المالية	31	2.97	1.140	-.158-	.876	0.05	رفض والفارق غير جوهري
الإدارة راضية عن النتائج المالية المحققة	31	3.58	.672	4.811	.000	0.05	قبول والفارق جوهري

نلاحظ من الجدول أن إجمالي قيم متوسطات إجابات المبحوثين عن الأسئلة الخاصة بالبعد المالي تميل نحو الموافقة إذ تجاوزت قيمها قيمة متوسط مقياس الاختبار 3 وبفروق جوهرية لصالح الموافقة إذ أن قيمة مستوى دلالة الاختبار p أقل من 5% باستثناء السؤال الثاني (تشارك إدارة المشفى العاملين في وضع الأهداف المالية) حيث كانت قيمة متوسط إجابات المبحوثين عنه أقل من 3 وبفارق جوهري لصالح عدم الموافقة.

وبأخذ إجمالي أسئلة المحور كانت النتيجة كالتالي:

الجدول رقم (6) اختبار البعد المالي ككل

	قيمة الاختبار=3						
البعد المالي	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t المحسوبة	قيمة الاحتمال p	مستوى المعنوية المحسوب	النتيجة
إجمالي المحور	31	3.5484	.74311	4.109	.000	0.05	قبول والفارق جوهري

نلاحظ من الجدول أن إجمالي متوسط إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة إذ بلغ المتوسط الحسابي لكامل أسئلة البعد المالي 3,5484 وهو أكبر من 3 وبانحراف معياري قدره 0.74311، كما بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار 0.00 وهي أقل من 0.05 أي نقبل الفرضية البديلة بوجود فارق جوهري بين المتوسطين لصاح الموافقة.

أي تطبق الهيئة العامة لجراحة الكلية المؤشرات المرتبطة بالبعد المالي من بطاقة الأداء المتوازن ولكنها لا تشارك العاملين في وضع الأهداف المالية المراد تحقيقها

ولاختبار مدى تطبيق الهيئة العامة لجراحة الكلية للمؤشرات غير المالية (الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئة والمجتمع) نقوم بالتالي:

الجدول رقم (7) اختبار عبارات البعد غير المالي

	قيمة الاختبار=3						
بعد الزبائن	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t المحسوبة	قيمة الاحتمال p	مستوى المعنوية المحسوب	النتيجة
تشارك المشفى مرضاها أو عملائها في تطوير خدماتها	31	3.23	1.117	1.126	.269	0.05	قبول والفارق جوهري
تقوم المشفى بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضى المرضى	31	3.03	1.303	.138	.891	0.05	قبول والفارق غير جوهري

تمتلك المشفى قاعدة بيانات عن مرضاها وعملائها	31	4.10	.978	6.242	.000	0.05	قبول والفارق جوهري
اجمالي الزبائن	31	3.4516	.86302	2.914	0.07	0.05	قبول والفارق غير جوهري
بعد العمليات الداخلية	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t المحسوبة	قيمة الاحتمال p	مستوى المعنوية المحسوب	النتيجة
7. تستعمل المشفى التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة داخل المشفى	31	4.32	.979	7.519	.000	0.05	قبول والفارق جوهري
8. حصلت المشفى على شهادة الآيزو 9000 الخاصة بالجودة	31	2.16	.454	1.976	.000	0.05	رفض والفارق غير جوهري
9. العمل في المشفى يشبع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين	31	3.55	3.604	.847	.404	0.05	قبول والفارق غير جوهري
10. يقيم العاملون بناء على نظام الحوافز والترقيات	31	4.13	1.024	6.136	.000	0.05	قبول والفارق جوهري
إجمالي العمليات الداخلية	31	3.7903	.94670	4.648	.000	0.05	قبول والفارق جوهري
بعد التعلم والنمو	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t المحسوبة	قيمة الاحتمال p	مستوى المعنوية المحسوب	النتيجة
بعد التعلم والنمو	31	4.7984	3.78837	2.643	.013	0.05	قبول والفارق جوهري
بعد البيئة والمجتمع	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t المحسوبة	قيمة الاحتمال p	مستوى المعنوية المحسوب	النتيجة
منتجات وعمليات المشفى ذات توجه بيئي	31	5.16	7.258	1.658	.108	0.05	قبول والفارق غير جوهري
اتخذت المشفى اجراءات لمنع اتلاف البيئة والحفاظ عليها	31	4.13	1.088	5.780	.000	0.05	قبول والفارق جوهري
حصلت المشفى عل شهادة الآيزو 14000الخاصة بالبيئة	31	2.94	.680	-.528-	.601	0.05	رفض والفارق غير جوهري
تعطي المشفى الأولوية بالتوظيف لسكان مناطق تواجدها	31	2.61	1.476	-1.460-	.155	0.05	رفض والفارق غير جوهري
إجمالي البيئة ولمجتمع	31	3.7097	1.93337	2.044	.050	0.05	قبول والفارق غير جوهري

نلاحظ من الجدول أن إجمالي متوسط إجابات المبحوثين حول أسئلة بعد العملاء أو الزبائن تميل نحو الموافقة إذ تجاوزت قيمة المتوسطات قيمة المتوسط الحسابي للمقياس 3، لكن بالنسبة للسؤال الثاني من بعد الزبائن(تقوم المشفى بإجراء استقصاءي سمح بقياس مستوى رضى المرضى) كانت النتيجة قبول والفارق غير جوهري أي ان القبول جاء بمحض الصدفة ولا يعبر عن واقع الحال أي لا تقوم المشفى بشكل دائم باستقصاء آراء المرضى حول خدماتها وتتأكد من مستوى رضاهم، وقد انعكس ذلك عندما قمنا باختبار اجمالي بعد الزبائن جاءت قيمة المتوسط

الحسابي الاجمالي**3.4516 بانحراف معياري** قدره **86302**. وبلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار **0.07 وهي أكبر من** 5% أي نقبل فرضية العدم بعدم وجود فارق جوهري بين المتوسطين لصالح الموافقة.

وبالنسبة لإجابات المبحوثين عن بعد العمليات الداخلية كانت تميل إجاباتهم نحو الموافقة إذ تجاوزت قيم متوسطات الاجابات عن الأسئلة قيمة متوسط المقياس لكن هذه الفروق تباينت في كونها جوهرية ام لا، إذ كانت الاجابة حول السؤال (تستعمل المشفى التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة داخل المشفى) والسؤال (يقيم العاملون بناء على نظام الحوافز والترقيات) تميل نحو الموافقة وبفروق ايجابية، أما إجاباتهم حول السؤال (العمل في المشفى يشبع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين) فكانت النتيجة موافقة ولكن بفروق غير جوهرية أي انه لا يشبع العمل في المشفى فعليا الحاجات المعنوية والمادية للموظفين. وجاءت الاجابة نحو السؤال (حصلت المشفى على شهادة الآيزو 9000 الخاصة بالجودة) الرفض وبفروق جوهرية.

وبتقييم أجمالي بعد العمليات الداخلية كانت النتيجة: بلغت قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي 3.7903 بانحراف معياري قدره 94670. ومستوى دلالة الاختبار 000. أصغر من 5% أي تقوم الهيئة العامة لجراحة الكلية بتطبيق مؤشرات العمليات الداخلية وبفارق جوهري لجهة الموافقة.

وباختبار اجابات المبحوثين حول محور التعلم والنمو يبين الجدول بأن قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي بلغت 4.7984 وهي أكبر من متوسط قيمة المقياس 3 وبلغ الانحراف المعياري 3.78837 وبلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار 0.013 وهي أصغر من 5% أي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بوجود فارق جوهري بين المتوسطين لجهة الموافقة

وباختبار اجابات المبحوثين حول بعد البيئة والمجتمع نلاحظ أنه بلغت قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي3.7097 وهي أكبر من قيمة متوسط المقياس 3 وبانحراف معياري قدره 1.93337 في حين بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار 050. وهي أكبر من 5% أي ان اجابات المبحوثين عن أسئلة محور البيئة والمجتمع تميل نحو الموافقة ولكن بفارق غير جوهري بين المتوسطين

رغم ان المشفى قد اتخذت اجراءات لمنع اتلاف البيئة والحفاظ عليها، لكنها لم تحصل على الايزو 14000 الخاصة بالبيئة ولم تعطي الأولوية لتوظيف السكان المحليين.

ومن اختبار أجمالي المؤشرات غير المالية المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن يمكننا القول بأن الهيئة العامة لجراحة الكلية لا تقوم بالشكل الفعلي بتطبيق مؤشرات الزبائن إذ انها لا تولي اهتماما باستقصاء آراء مرضاها حول خدماتها رغم انها تستخدم التقنيات الحديثة في العمليات والعمل الداخلي، لكنها في الوقت نفسه تستفيد من تجاربها لتحقيق التقدم في أدائها وظهر ذلك من نتائج محور التعلم والنمو، وبالرغم من حرصها على اتخاذ إجراءات لمنع اتلاف البيئة إلى ان توجهها نحو البيئة والمجتمع يحتاج إلى جهود إضافية لجهة الحصول على جوائز خاصة بالبيئة وزيادة الاهتمام بالمجتمع المحلي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تقويم أداء المشفى من منظور الأداء المتوازن تبعا لمتغير الجنس

الجدول رقم (8) اختبار متوسطات اجابات افراد العينة عن عبارات البعد المالي تبعا لمتغير الجنس

		البعد المالي				
الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig. (2-tailed)	مستوى المعنوية المحسوب	النتيجة
ذكور	17	3.5098	.89844	.756	0.05	قبول والفارق غير جوهري
أناث	14	3.5952	.52589	.744		

نلاحظ من الجدول أن قيمة(2-tailed) .Sig 0.756 للذكور و 0.744 للإناث وهي وأكبر من 5% أي لا توجد فروق جوهرية بين إجابات الذكور والاناث فيما يخص البعد المالي.

أما فيما يخص اختبار إجابات الذكور والاناث فيما يخص المحاور غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن نقرأ الجدول التالي: الجدول رقم (9)

الجدول رقم (9) اختبار متوسطات اجابات افراد العينة عن عبارات البعد غير المالي تبعا لمتغير الجنس

		Group Statistics				
	الجنس	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig. (2-tailed)	النتيجة
الزبائن	ذكر	17	3.5490	.97853	.498	قبول والفارق غير جوهري بين الذكور والاناث
	أنثى	14	3.3333	.71611	.485	
العمليات	ذكر	17	3.7941	1.23185	.981	قبول والفارق غير جوهري بين الذكور والاناث
	أنثى	14	3.7857	.44783	.979	
التعلم	ذكر	17	5.9118	4.87415	.071	قبول والفارق غير جوهري بين الذكور والاناث
	أنثى	14	3.4464	.53868	.054	
المجتمع	ذكر	17	3.1618	.81462	.082	. قبول والفارق غير جوهري بين الذكور والاناث
	أنثى	14	4.3750	2.63437	.118	

تجاوزت قيمة متوسطات إجابات الذكور والاناث عن الأسئلة الخاصة بمحور الزبائن 3 أي لصالح الموافقة على الأسئلة، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين الذكور 0.978 والإناث 0.716 وكانت قيمة مستوى دلالة الاختبار فيما يخص محور الزبائن للذكور 0.498 وللإناث 0.485 وهي أكبر من 5% أي لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات الذكور والاناث.

كما تجاوزت قيمة متوسطات إجابات الذكور والاناث عن الأسئلة الخاصة بمحور العمليات 3 أي لصالح الموافقة على أسئلة المحور، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.231 للذكور و 0.4478 للإناث وكانت قيمة مستوى دلالة الاختبار 0.981 للذكور و0.979 للإناث وهي أكبر من 5% أي لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات الذكور والاناث.

و تجاوزت قيمة متوسطات إجابات الذكور والاناث عن الأسئلة الخاصة بمحور التعلم والنمو 3 أي لصالح الموافقة على أسئلة المحور، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 4.874 للذكور و 0.536 للإناث وكانت قيمة مستوى دلالة الاختبار 0.071 للذكور و0.054 للإناث وهي أكبر من 5% أي لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات الذكور والاناث.

وبالنسبة للمحور الأخير محور البيئة والمجتمع نلاحظ أن قيمة متوسطات إجابات الذكور والاناث عن الأسئلة الخاصة بالمحور قد تجاوزت 3 أي لصالح الموافقة وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.814 للذكور و 2.634 للإناث وكانت قيمة مستوى دلالة الاختبار 0.082 للذكور و 0.118 للإناث وهي أكبر من 5% أي لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات الذكور والاناث.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تقويم أداء المشفى من منظور الأداء المتوازن تبعا لمتغير الشهادة العلمية

لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تقويم أداء المشفى من منظور الداء المتوازن تبعا لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way Anova كما يلي:

الجدول رقم (10) اختبار متوسطات اجابات افراد العينة حول اسئلة البعد المالي تبعا لمتغير الشهادة العلمية

ANOVA					
البعد المالي					
مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig.
بين المجموعات	1.833	3	.611	1.120	.358
داخل المجموعات	14.733	27	.546		
الكلي	16.566	30			

نبدأ بالبعد المالي نلاحظ من الجدول أن قيمة مؤشر الاختبار الفعلية F هي 1.120 عند درجة حرية 30 وبملاحظة أن احتمال الدلالة 5% أصغر من قيمة مستوى دلالة الاختبار أي لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن أسئلة البعد المالي تبعا لمتغير الشهادة العلمية.

الجدول رقم (11) اختبار متوسطات اجابات افراد العينة حول اسئلة البعد غير المالي تبعا لمتغير الشهادة العلمية

ANOVA						
		مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig.
الزبائن	بين المجموعات	3.303	3	1.101	1.561	.222
	داخل المجموعات	19.041	27	.705		
	الكلي	22.344	30			
العمليات	بين المجموعات	1.724	3	.575	.616	.610
	داخل المجموعات	25.163	27	.932		
	الكلي	26.887	30			

التعلم	بين المجموعات	6.506	3	2.169	.138	.936
	داخل المجموعات	424.047	27	15.705		
	الكلي	430.552	30			
المجتمع	بين المجموعات	12.629	3	4.210	1.142	.350
	داخل المجموعات	99.508	27	3.685		
	الكلي	112.137	30			

إن قيمة مؤشر الاختبار الفعلية F هي 1.561 عند درجة حرية 30 وبملاحظة أن احتمال الدلالة 5% أصغر من قيمة مستوى دلالة الاختبار 0.222 أي لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن أسئلة بعد الزبائن تبعا لمتغير الشهادة العلمية

إن قيمة مؤشر الاختبار الفعلية F هي 0.616 عند درجة حرية 30 وبملاحظة أن احتمال الدلالة 5% أصغر من قيمة مستوى دلالة الاختبار 0.610 أي لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن أسئلة بعد العمليات تبعا لمتغير الشهادة العلمية.

إن قيمة مؤشر الاختبار الفعلية F هي 0.138 عند درجة حرية 30 وبملاحظة أن احتمال الدلالة 5% أصغر من قيمة مستوى دلالة الاختبار 0.936 أي لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن أسئلة بعد التعلم والنمو تبعا لمتغير الشهادة العلمية.

إن قيمة مؤشر الاختبار الفعلية F هي 1.142 عند درجة حرية 30 وبملاحظة أن احتمال الدلالة 5% أصغر من قيمة مستوى دلالة الاختبار 0.350 أي لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن أسئلة بعد البيئة والمجتمع تبعا لمتغير الشهادة العلمية.

النتائج المناقشة:

1 -بلغ المتوسط الحسابي لكامل أسئلة البعد الاستراتيجي 3.6022 وهو أكبر من 3 وبانحراف معياري قدره 0.88786، كما بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار 0.01 وهي أقل من 0.05 أي نقبل الفرضية البديلة بوجود فارق جوهري بين المتوسطين لصاح الموافقة، أي تعتمد الهيئة العامة لجراحة الكلية التوجه الاستراتيجي في وضع خططها ولكنها لا تقوم بتدريب موظفيها على كيفية تقييم استراتيجيتها، وهناك شك من قبل أفراد العينة بأن الأهداف المراد تحقيقها تتلاءم مع الموارد المتاحة.

2 -أن إجمالي إجابات المبحوثين عن الأسئلة الخاصة بالبعد المالي تميل نحو الموافقة إذ تجاوزت قيم متوسطاتها قيمة متوسط مقياس الاختبار 3 وبفروق جوهرية لصالح الموافقة إذ أن قيمة مستوى دلالة الاختبار p أقل من 5% باستثناء السؤال (تشارك إدارة المشفى العاملين في وضع الأهداف المالية) حيث كانت قيمة متوسط إجابات المبحوثين عنه أقل من 3 وبفارق جوهري لصالح عدم الموافقة

3 -إن إجمالي متوسطات إجابات المبحوثين حول أسئلة بعد العملاء أو الزبائن تميل نحو الموافقة إذ تجاوزت قيمة المتوسطات قيمة المتوسط الحسابي للمقياس 3، لكن بالنسبة للسؤال الثاني من بعد الزبائن(تقوم المشفى بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضى المرضى) كانت النتيجة قبول والفارق غير جوهري أي ان القبول جاء بمحض

الصدفة ولا يعبر عن واقع الحال أي لا تقوم المشفى بشكل دائم باستقصاء آراء المرضى حول خدماتها وتتأكد من مستوى رضاهم، وقد انعكس ذلك عندما قمنا باختبار اجمالي بعد الزبائن جاءت قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي3.4516 بانحراف معياري قدره 86302. وبلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار 0.07 وهي أكبر من 5% أي نقبل فرضية العدم بعدم وجود فارق جوهري بين المتوسطين لصالح الموافقة.

4 -بلغت قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي لبعد العمليات الداخلية 3.7903 بانحراف معياري قدره 94670. ومستوى دلالة الاختبار 000. أصغر من 5% أي تقوم الهيئة العامة لجراحة الكلية بتطبيق مؤشرات العمليات الداخلية وبفارق جوهري لجهة الموافقة، إذ انها تستخدم التقنيات الحديثة في عملياتها لكن العمل في المشفى لا يشبع بشكل فعلي الحاجات المعنوية والمادية للعاملين، كما ان المشفى لم تحصل على شهادة الآيزو 9000 الخاصة بالجودة.

5 -وباختبار اجابات المبحوثين حول محور التعلم والنمو لاحظنا أن قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي بلغت 4.7984 وهي أكبر من متوسط قيمة المقياس 3 وبلغ الانحراف المعياري 3.78837 وبلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار 0.013 وهي أصغر من 5% أي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بوجود فارق جوهري بين المتوسطين لجهة الموافقة أي ان إدارة المشفى تتعلم من تجاربها وتسعى لابتكار طرق جديدة للعلاج.

6 -بلغت قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي لبعد البيئة والمجتمع 3.7097 وهي أكبر من قيمة متوسط المقياس 3 وبانحراف معياري قدره 1.93337 في حين بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار 050. وهي أكبر من 5% أي ان اجابات المبحوثين عن أسئلة محور البيئة والمجتمع تميل نحو الموافقة ولكن بفارق غير جوهري بين المتوسطين، رغم ان المشفى قد اتخذت اجراءات لمنع اتلاف البيئة والحفاظ عليها، لكنها لم تحصل على الايزو 14000 الخاصة بالبيئة ولم تعطي الأولوية لتوظيف السكان المحليين.

7 -لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تقويم أداء المشفى من منظور الأداء المتوازن تبعا لمتغير الجنس.

8 -لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تقويم أداء المشفى من منظور الأداء المتوازن تبعا لمتغير الشهادة العلمية

التوصيات:

1 -يعتبر أسلوب بطاقة الأداء التوازن أسلوب شامل في التقييم لذلك ننصح إدارة المشفى بتطبيق المؤشرات الخاصة به المالية وغير المالية لتحسين مستوى ادائها.

2 -تعريف الموظفين بأهمية التوجه الاستراتيجي في التقييم وتدريبهم على ذلك.

3 -العمل على الحصول على شهادات الجودة الايزو 9000 والايزو 14000 الخاصة بالبيئة لتعزيز سمعة المشفى وتصنيفها ضمن المشافي.

4 -العمل على تحسين اهتمام المشفى بعملائها من خلال استقصاءات الرأي الدورية عن خدماتها والرضى عنها.

5 -تحسين اسلوب العمل في المشفى من خلال مشاركة العاملين في وضع الأهداف والعمل على تحسين العلاقات الداخلية والحوافز قدر الامكان.

المراجع:

1. الرفاتي، عادل جواد، ، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية التجارة، 2011.

2. دي فوس،غرافمانز وآخرون، استخدام مؤشرات الجودة لتحسين الرعاية الصحية في المستشفيات المجلة العالمية لجودة الرعاية الصحية، المجلد2/21 –2009.

3. تركمان، حنان، الرقابة الاستراتيجية ودورها في الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، 2007.

4. Johannes Moeller: Quality Management in German Health Care , the EFQM Excellence Model, International Journal of Health Care Quality Assurance,Volume 13 Number 6,2003.

5. Kaplan R.S. Norton D.P, Balanced Scorecard, by the president and Fellows of Harvard College, United States of America, ,1996 ,P8.

6. HorngrenC.Foster G. Datar S, Cost Accounting, Prentice Hall International, INC, , 2000 ,P463.

7. http://www.qpronline.com,Niven.

8. Kaplan, Norton, 1996, Viii.

9. Classification of Balanced Scorecards based on their intended use, 2GC Conference paper, may 2002.

10. Ghassan, F.A.M. Performance Evaluation and Adoption of Balanced Scorecard in Jordanian Industrial Companies, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Vol.9,No.35(2011).

11. مقدم، وهيبة، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المنظمة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، علوم التيسير ص 56.

12. عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركمان، حنان، بطاقة التصويب المتوازن كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، مجلد 28، العدد 1، 2006.

13. اشراق،احسان،البعدالأخلاقيللمحاسبينالاداريينوانعكاساتهعلىالأساليبالإداريةالحديثة،دراسةميدانية،جامعة المستنصرية،2007 ، ص73 .

14. Classification of Balanced Scorecards based on their intended use, 2GC Conference paper, may, 2002, P3.

15. عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركمان، حنان، بطاقة التصويب المتوازن كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، مجلد 28، العدد 1، 2006، ص 144.

16. المرجع السابق، ص 146.

17. موقع المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية 2013/ 8/15، علي بن سعيد النقري، قياس الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي http://hsrdiscussion.com/hr6413.htm1

18.Performance Management and the 3rd generation of balanced scorecard, 2GC, 2009.

19. يوسف محمد، محمود، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005.

20. العمري، هاني عبد الرحمن، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية ص 18، 2006.

21. Performance Management and the 3rd generation of balanced scorecard, 2GC, 2009.